EFREI – Cours «Transformer le SI »
DE du 25 janvier 2013

Introduction

Ce sujet est calibré pour une durée de deux heures.
Les étudiants ont droit à tous leurs documents.

Texte du sujet

La Société LACTOBEL est une société française de fabrication de produits laitiers et de commercialisation de ces produits sur le marché mondial.

Elle comprend deux Business Units (BU) :

- Une BU de collecte des matières premières et de fabrication des produits laitiers,
- Une BU de vente et de distribution des produits laitiers.

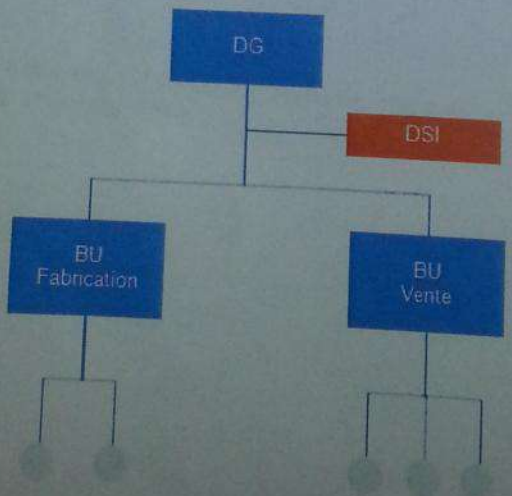
La Société a occupé pendant longtemps la deuxième place sur son marché, se faisant progressivement rattraper puis dépasser par ses principaux challengers.

Un audit complet a été effectué, tant auprès des clients de LACTOBEL que des structures internes de l'entreprise. Le résultat a mis en évidence des carences importantes sur le thème de la « relation client ».

M. Dupuis, PDG de la Société, a donc décidé d'axer la stratégie de son entreprise sur l'amélioration de la « relation client ». Cela se traduit par :

- Un travail en profondeur avec les fonctions commerciales de l'entreprise, et notamment celles de la BU vente et distribution, pour consolider les marchés actuels et en conquérir de nouveau,
- Une déclinaison au niveau des fonctions support de l'entreprise vis-à-vis des deux BU, qui constituent leurs clients internes.

La DSI de LACTOBEL est dirigée par M. Lecomte depuis dix ans. C'est un ancien de la maison, qui connaît parfaitement la culture et les rouages de l'entreprise. Fonction clé de l'entreprise, la DSI est positionnée selon un modèle centralisé, qui convient à M. Dupuis, selon le schéma organisationnel ci-dessous.



Parc d'Entreprises Val d'Europe • 4 bd Michael Faraday • 77716 Marne la Vallée Cedex 4
Numéro SIREN: 480 726 835
Tél : 01.60.42.87.89 • Fax : 01.60.42.87.80
Mail : contact@alby-conseil.com

Société LACTOBEL – Evaluation de la DSI

Piloter la DSI

- Tableaux de bord : niveau 1 OK mais aucun moyen de vérifier la pertinence et la justesse des indicateurs présents sur les tableaux de bord / Réflexion en cours concernant la mise en place d'un tableau de bord de pilotage de type BSC
- Stratégie : niveau 0

Piloter le(s) Système(s) d'Information

- Portefeuille projets niveau 1 OK / Toutefois, près de la moitié des projets ne sont pas consignés dans le portefeuille projets et sont arbitrés en dehors de lui
- Architecture : niveau 2 en cours

Concevoir les réponses aux besoins des clients et aux enjeux du SI - Réaliser les achats

- Avant-projet : niveau 1 OK mais liste des besoins incomplète (voir remarque ci-dessus sur le portefeuille projets)
- Achats : niveau 1 OK

Développer les SI - Maintenir les SI

- Répartition de l'activité : 50% projets et 50% maintenance
- Projets : niveau 1 OK
- Maintenance : niveau 2 OK

Fournir les services aux utilisateurs - Assurer l'exploitation des SI

- Services et niveaux de services : niveau 0
- Capacités : niveau 0
- Continuité : niveau 0
- Hot line : niveau 1 en cours
- Configurations : niveau 0

Gérer les Ressources Humaines

- Collaborateurs : niveau 1 OK
- Compétences : niveau 0 / Le sujet des compétences fait classiquement partie des processus RH

Gérer les budgets et les coûts

- Budgets : niveau 2 OK
- Coûts : niveau 0

Assurer la sécurité du SI

- Niveau 1 OK

Surveiller et évaluer

- Niveau 2 OK sur la base des indicateurs identifiés mais aucune certitude que la liste des indicateurs soit correcte et exhaustive…

Parc d'Entreprises Val d'Europe • 4 bd Michael Faraday • 77716 Marne la Vallée Cedex 4
Numéro SIREN: 480 726 835
Tél : 01.60.42.87.89 • Fax : 01.60.42.87.80
Mail : contact@alby-conseil.com

M. Lecomte doit préparer son plan d'actions permettant de répondre à l'axe stratégique demandé par M. Dupuis.

Afin d'avancer sur le sujet, il fait appel à vous pour effectuer une mission de diagnostic – recommandations. A ce stade, vous avez effectué un diagnostic de la DSI selon la méthode propre à votre cabinet, basée sur une grille d'évaluation de la maturité des principaux processus d'une DSI.

Il vous est demandé d'élaborer la note de recommandation à destination de M. Lecomte, structurée en trois chapitres :

- Chapitre 1 (noté sur 3 points) : introduction présentant le contexte et les enjeux
- Chapitre 2 (noté sur 10 points) : plan d'actions structuré sous forme de tableau présentant **les principales actions permettant de répondre à l'axe stratégique de M. Dupuis**, classées par grands processus de la DSI, tels qu'exprimés dans votre grille d'évaluation, selon trois axes calendaires
  - Court terme (inférieur à 6 mois)
  - Moyen terme (de 6 mois à 1 an)
  - Long terme (supérieur à 1 an)
- Chapitre 3 (noté sur 7 points) : une synthèse permettant d'exprimer à M. Lecomte en quoi le plan d'actions retenu permet
  - D'améliorer directement le mode de fonctionnement et les relations entre la DSI et ses directions clientes
  - De maîtriser la pertinence et le coût des prestations réalisées par la DSI pour ses directions clientes
  - De surveiller et de contrôler l'optimisation progressive de la « relation client ».

Annexes

- Grille standard d'évaluation de maturité d'une DSI
- Note de synthèse évaluation DSI Société LACTOSEL

Parc d'Entreprises Val d'Europe • 4 bd Michael Faraday • 77716 Marne la Vallée Cedex 4
Numéro SIREN: 480 726 835
Tél : 01.60.42.87.89 • Fax : 01.60.42.87.80

Société LACTOBEL – Evaluation de la DSI

Piloter la DSI

- Tableaux de bord : niveau 1 OK mais aucun moyen de vérifier la pertinence et la justesse des indicateurs présents sur les tableaux de bord / Réflexion en cours concernant la mise en place d'un tableau de bord de pilotage de type BSC
- Stratégie : niveau 0

Piloter le(s) Système(s) d'Information

- Portefeuille projets niveau 1 OK / Toutefois, près de la moitié des projets ne sont pas consignés dans le portefeuille projets et sont arbitrés en dehors de lui
- Architecture : niveau 2 en cours

Concevoir les réponses aux besoins des clients et aux enjeux du SI - Réaliser les achats

- Avant-projet : niveau 1 OK mais liste des besoins incomplète (voir remarque ci-dessus sur le portefeuille projets)
- Achats : niveau 1 OK

Développer les SI - Maintenir les SI

- Répartition de l'activité : 50% projets et 50% maintenance
- Projets : niveau 1 OK
- Maintenance : niveau 2 OK

Fournir les services aux utilisateurs - Assurer l'exploitation des SI

- Services et niveaux de services : niveau 0
- Capacités : niveau 0
- Continuité : niveau 0
- Hot line : niveau 1 en cours
- Configurations : niveau 0

Gérer les Ressources Humaines

- Collaborateurs : niveau 1 OK
- Compétences : niveau 0 / Le sujet des compétences fait classiquement partie des processus RH

Gérer les budgets et les coûts

- Budgets : niveau 2 OK
- Coûts : niveau 0

Assurer la sécurité du SI

- Niveau 1 OK

Surveiller et évaluer

- Niveau 2 OK sur la base des indicateurs identifiés mais aucune certitude que la liste des indicateurs soit correcte et exhaustive…

Parc d'Entreprises Val d'Europe • 4 bd Michael Faraday • 77716 Marne la Vallée Cedex 4
Numéro SIREN: 480 726 835
Tél : 01.60.42.87.89 • Fax : 01.60.42.87.80
Mail : contact@alby-conseil.com

ALBY CONSEIL

MESURER LA MATURITE D'UNE DSI

Niveau de maturité (Quelle posture)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Domaines	Sensibilisation	Pratique partielle	Bonne maîtrise	Amélioration	Excellence
Piloter la DSI	Les principaux Comités Décisionnels de la DSI sont en place et utilisent les tableaux de bord disponibles	Une démarche de formalisation et de déploiement de la stratégie est adoptée Un modèle de tableau de bord de pilotage est élaboré	La démarche de déploiement de la stratégie est opérationnelle Le tableau de bord de pilotage est alimenté avec les indicateurs présents	La démarche de déploiement de la stratégie atteint un niveau de réussite de 80% Le tableau de bord de pilotage est exhaustif	La DSI répond complètement et en permanence à la stratégie de l'entreprise
Gérer le portefeuille projets / Urbaniser le SI	Le portefeuille programmes / projets fait l'objet d'un arbitrage en début d'année (alignement sur les budgets) Les composants applicatifs et techniques du SI sont globalement identifiés	Il existe un processus opérationnel d'élaboration du schéma directeur La DSI est en capacité de "mapper" les processus métiers avec les composants applicatifs et techniques	La DSI est en capacité de mesurer les écarts entre le schéma directeur et le portefeuille programmes / projets La fonction "Architecture du SI" est structurée dans l'organisation de la DSI (outil de cartographie, participation projets, conseil Directions clientes...)	Le schéma directeur influe directement sur le portefeuille programmes / projets Il existe une fonction de veille prospective opérationnelle, qui travaille conjointement avec la fonction "Architecture du SI"	Le schéma directeur et le portefeuille programmes / projets sont totalement synchronisés Les processus métier, les composants applicatifs et techniques sont constamment optimisés
Piloter les relations avec les clients (Gérer l'offre de la DSI)	Les besoins clients sont enregistrés et priorisés (portefeuille projets)	Un processus de qualification des besoins est opérationnel (opportunité, faisabilité, go no go) La DSI a identifié les domaines ou prestations à externaliser et un processus de référencement des sociétés prestataires a été engagé	Il existe une fonction "commerciale" au sein de la DSI, jouant un rôle de pédagogie et de conseil auprès des Directions clientes Le référencement est opérationnel et il est mobilisé pour répondre aux besoins des clients	Les projets font l'objet de "contrats" passés entre la DSI et ses Directions clientes La fonction Achats fonctionne en centre de services pour la DSI	La réponse aux besoins des clients est optimisée (recherche de la meilleure plus-value entre la DSI et des prestataires externes) Il existe un pilotage des sociétés fournisseurs (satisfaction, réclamations, évaluation, négociation des volumes...)
Développer les projets	Les prestataires intervenant pour le compte de la DSI et leurs sociétés de rattachement sont identifiés La DSI met en œuvre une (des) méthodologie(s) projet partagées et appliquées	La gestion de projet intègre l'ensemble des parties prenantes (MOA, MOE, partenaires)	Les projets respectent globalement leurs engagements en matière de coûts, de délai et de contenu	La gestion de projet intègre la conduite du changement	Les projets font l'objet de REX et de capitalisation permettant d'améliorer leur gestion
Maintenir le SI	La notion de maintenance est définie et l'organisation qui la prend en charge est visible	Il existe un portefeuille de maintenances	Le pilotage de la maintenance fonctionne	La maintenance fait l'objet de contrats de TMA	Il existe une capacité à déterminer l'obsolescence d'un SI et à décider son remplacement plutôt que sa maintenance
Piloter les services aux utilisateurs (Gérer l'exploitation du SI)	La DSI a identifié les services qu'elle propose et les niveaux de service possibles Les utilisateurs possèdent un contact à la DSI, mobilisable pour assistance La DSI a mis en place un logiciel de gestion des configurations	Des niveaux de service sont proposés aux principaux clients et suivis La DSI connaît ses capacités actuelles Les exigences en matière de continuité ont été identifiées Une cellule de hot line est opérationnelle La reprise des éléments de configuration dans la logiciel a été effectuée	La DSI publie son catalogue de services et respecte globalement les niveaux de service contractualisés La DSI a identifié les capacités à mettre en œuvre dans le futur Un plan de continuité a été défini Il existe des indicateurs de délais et des problèmes fonctionne Les relations entre la maintenance et les [illegible]	Les niveaux de service sont généralisés La DSI sait gérer les capacités La continuité est opérationnelle La hot line est pilotée selon un système de tickets Il existe un véritable pilotage des configurations	Le catalogue de services est optimisé La continuité est complète et optimisée La hot line est externalisée
Gérer les Ressources Humaines	Les collaborateurs intervenant pour la DSI sont identifiés Un référentiel de compétences a été défini	Les plannings des collaborateurs sont enregistrés Les compétences des collaborateurs sont recensées	[illegible] identifiées et les collaborateurs [illegible] processus d'affectation	Toutes les affectations hors activités récurrentes entrent dans le processus d'affectation centralisé	L'organisation de la DSI est optimisée en matière de compétences nécessaires
Gérer les budgets et les coûts	Il existe un processus d'évaluation budgétaire par client Le coût des prestations est identifié	Il existe un processus de suivi des consommations budgétaires Il existe un processus de facturation des prestations	[illegible] budgétaire hors client et [illegible] Des indicateurs de performance financière sont identifiés La DSI recherche à optimiser le coût de ses prestations	La DSI est en capacité à effectuer des projections budgétaires par client pour les années futures. La performance financière de la DSI est mesurée La DSI est en capacité à facturer ses prestations sous forme d'unités d'œuvre	La performance financière de la DSI est gérée La valeur de l'unité d'œuvre est constamment optimisée
Gérer la sécurité du SI	La sécurité du SI est incarnée dans l'organisation de la DSI, qui prend notamment en charge les incidents sécurité	Les risques sont connus et évalués (actifs, menaces, vulnérabilités)	Les risques sont gérés à travers un plan de traitement des risques (risque, risque traité, risque accepté)	Des mesures et des audits permettent d'évaluer les résultats obtenus et d'orienter la gestion de la sécurité du SI (SMSI)	Le niveau de sécurité global augmente dans un cadre de stabilisation, voire de réduction, du budget sécurité
Evaluer et mesurer	Les principaux indicateurs et tableaux de bord sont identifiés	Les tableaux de bord sont alimentés par collecte des informations dans les outils existants (et manuellement...)	Les tableaux de bord alimentent de manière systématique et organisée (PMO) les instances de pilotage de la DSI	Un système de pilotage est opérationnel (logiciel de BI)	Le système de pilotage est optimisé (évolution simple des règles et récupération automatique de l'ensemble des indicateurs)

Parc d'Entreprises Val d'Europe • 4 bd Michael Faraday • 77716 Marne la Vallée Cedex 4
Numéro SIREN: 480 726 835
Tél : 01.60.42.87.89 • Fax : 01.60.42.87.80
Mail : contact@alby-conseil.com